

younder

EBOOK

Guia para Calcular o ROI de Treinamentos Corporativos



A mensuração de resultados em T&D

Do que adianta ter um **Programa de Treinamento & Desenvolvimento** se não for possível calcular os **benefícios** que foram gerados por ele?

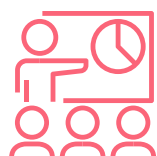
Um dos **grandes desafios** da área de T&D é justamente **mensurar os resultados** provocados pelas ações realizadas nos Programas. Isso acontece principalmente pela:



Dificuldade para definir objetivos claros



Dificuldade para identificar falhas



Dificuldade para levantar as necessidades de treinamento



Complexidade para calcular os resultados tangíveis e intangíveis

Todos esses fatores dificultam os gestores a calcularem o chamado **Retorno Sobre o Investimento (ROI)**.

E, nesse material, falaremos justamente sobre o conceito de “ROI” e daremos um passo a passo para você **calcular os resultados obtidos com os seus treinamentos**. Vamos lá?

Níveis de avaliação para treinamentos

Uma das metodologias utilizadas para que os profissionais de T&D tenham uma visão mais ampla sobre os efeitos de um treinamento dentro da empresa é a criada por Donald Kirkpatrick, ex-presidente da Associação Americana de Treinamento e Desenvolvimento.

Ele criou um **Modelo de Kirkpatrick**, que envolve 4 níveis de avaliação:

Reação

Identifica qual é o nível de satisfação dos alunos. Para isso, pode ser aplicado um questionário após o treinamento, nos quais o colaborador pode avaliar e dar feedbacks sobre o que acabou de experienciar.

Aprendizado

Analisa o que o colaborador aprendeu. Aqui, o gestor pode aplicar testes ou provas para entender se o conteúdo foi assimilado. Em casos de temas mais complexos, é possível testar o aluno por meio de simulações práticas, nas quais ele aplica o novo conhecimento em uma situação rotineira da empresa.

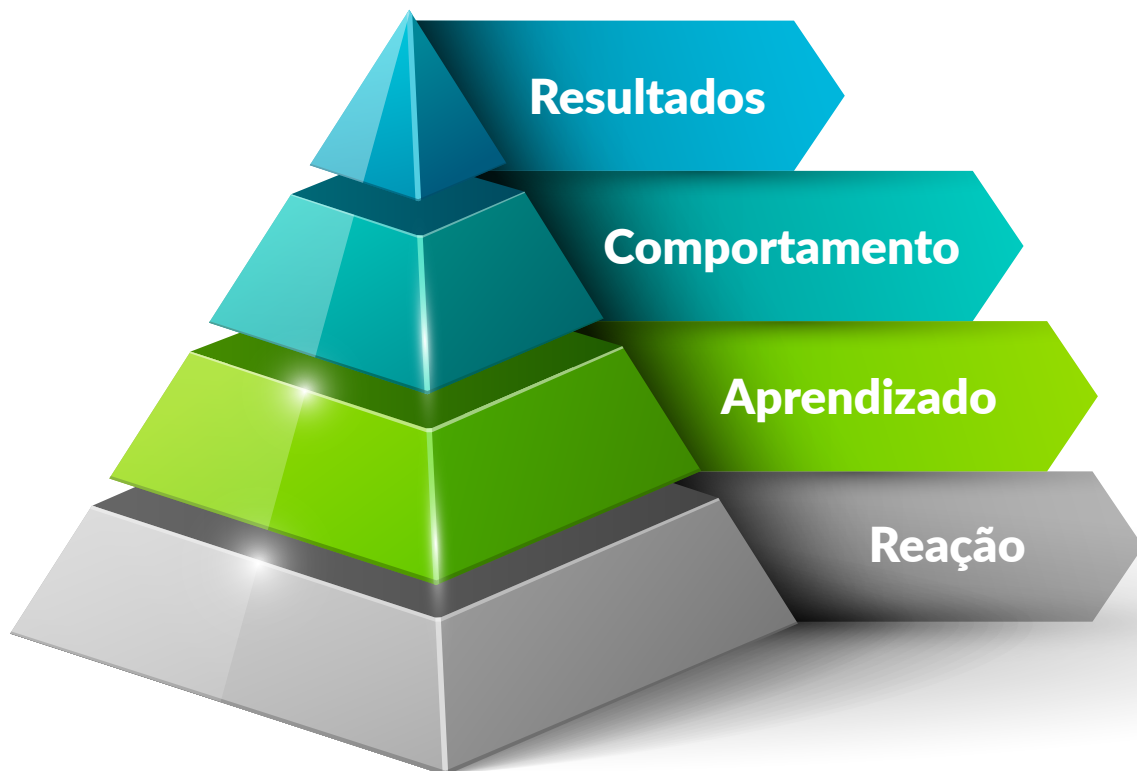
Comportamento

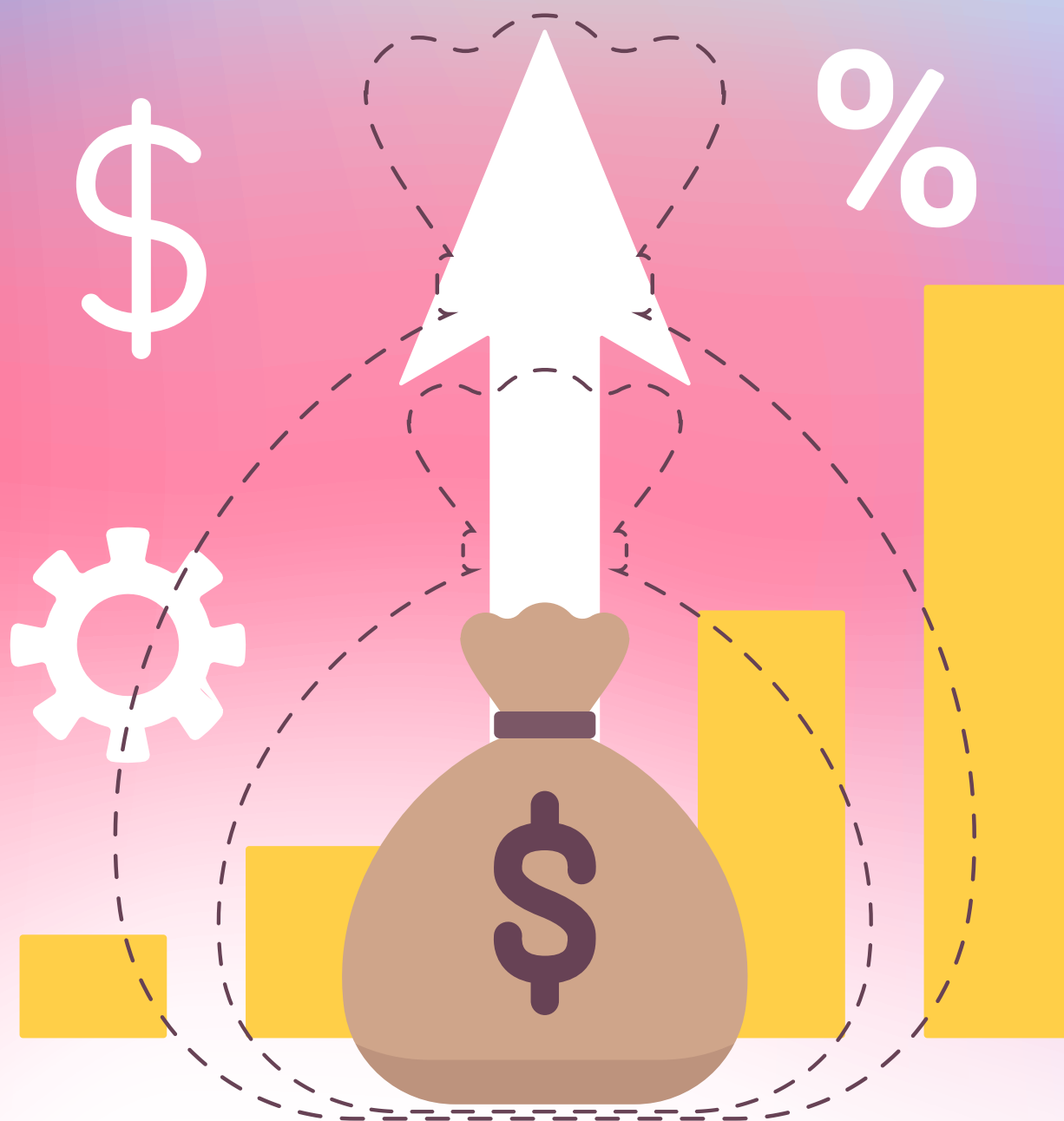
Avalia se o funcionário está colocando em prática as habilidades adquiridas no treinamento. Para captar essas informações, o gestor pode acompanhar os entregáveis do colaborador, fazer pesquisas e até mesmo observar o dia a dia dele na empresa.

Resultado

A finalidade de todos os pontos anteriores é a medição de diferentes níveis de resultados - tangíveis ou intangíveis - que dão uma visão ampla para que o ROI (Return on Investment ou Retorno Sobre o Investimento) seja calculado.

Modelo de Kirkpatrick:





Entenda o que é o ROI em T&D

Conceito

O ROI de Treinamento é um indicador que reúne os **investimentos** do Programa de T&D e os compara com o **lucro obtido** devido à melhoria no desempenho dos colaboradores. Essa diferença entre ganho e custo é quanto o treinamento rendeu.

É importante **calcular o ROI do Treinamento** pois é preciso entender o quanto determinada ação de treinamento está **dando retorno**. Além disso, o cálculo do ROI pode servir para justificar futuros Programas, caso os resultados estejam sendo positivos, isso pode ser uma saída para áreas de T&D que têm dificuldade para conseguir **budget** para as ações.

Entre os principais benefícios gerados por esse indicador estão:



Demonstrar a contribuição do Programa de Treinamento para o negócio



Transmitir segurança para a alta gestão e colaboradores sobre as ações aplicadas



Torna claro os pontos de melhoria gerados pelo Programa



Identificar se determinado Programa deve ou não ser mantido



Criar uma abordagem e cultura voltada para resultados

Cálculo

Apesar de um conceito simples, fazer o cálculo do ROI de Treinamento é uma atividade que exige empenho, pesquisa e análise. Veja o passo a passo para realizar essa tarefa:

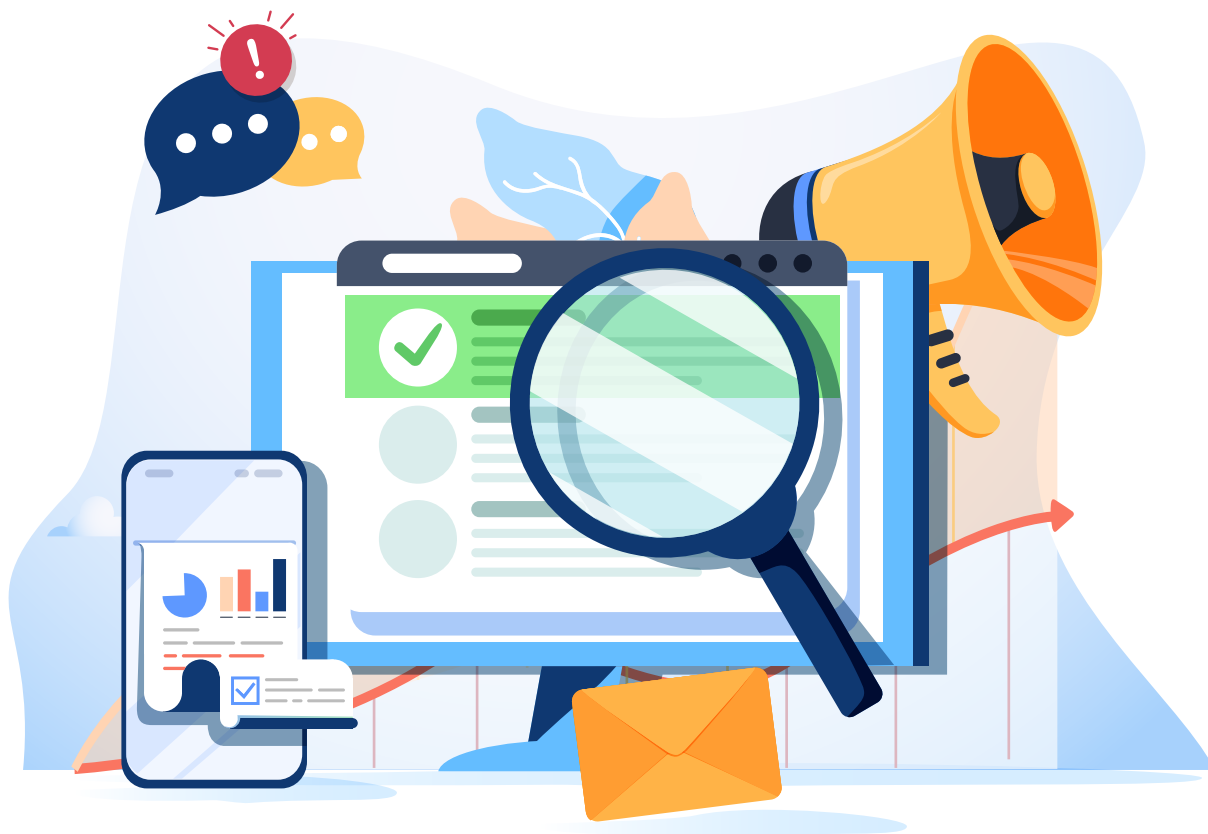


1) Levante os custos do treinamento

Para **treinamentos realizados presencialmente**, despesas como aluguel do espaço, deslocamento dos colaboradores e materiais usados nas dinâmicas devem entrar na conta.

Para **treinamentos realizados remotamente**, custos com plataforma LMS e a contratação de empresas para produzir o conteúdo, por exemplo, podem existir e devem ser considerados.

Para ambos os casos, é importante inserir todos os custos diretos e indiretos envolvidos no processo. Se um colaborador não estiver disponível para a execução das suas tarefas nesse dia de trabalho para fazer o treinamento, por exemplo, o valor desse dia deve ser mensurado também.



2) Levante os indicadores que serão utilizados e os resultados que você deseja avaliar

Para saber se o seu Retorno Sobre o Investimento foi positivo, você precisa levantar **quais indicadores vai utilizar antes de iniciar o Programa de Treinamento.**

Resultados Tangíveis: são mais fáceis de serem percebidos, como o aumento do número de leads ou de vendas em um treinamento para o time comercial, por exemplo. Para calculá-los, basta comparar os números de antes com os de depois.

Resultados Intangíveis: exigem mais perspicácia para serem medidos, como entender se o nível de envolvimento dos colaboradores com a empresa aumentou em um treinamento de engajamento, por exemplo. Nesse caso, é possível realizar pesquisas para entender o nível de envolvimento do colaborador.



3) Converta os resultados em valor monetário

Expresse em números os resultados gerados pelo treinamento.

Suponhamos que um designer, antes de realizar um treinamento para **aumentar a produtividade**, entregava **30 peças** por mês e, após o treinamento, passou a entregar **40 peças**. Nesse caso, é possível medir que ele aumentou sua produtividade em **33%**.

Esse número deve ser usado para calcular o valor monetário do treinamento com base no salário dele.

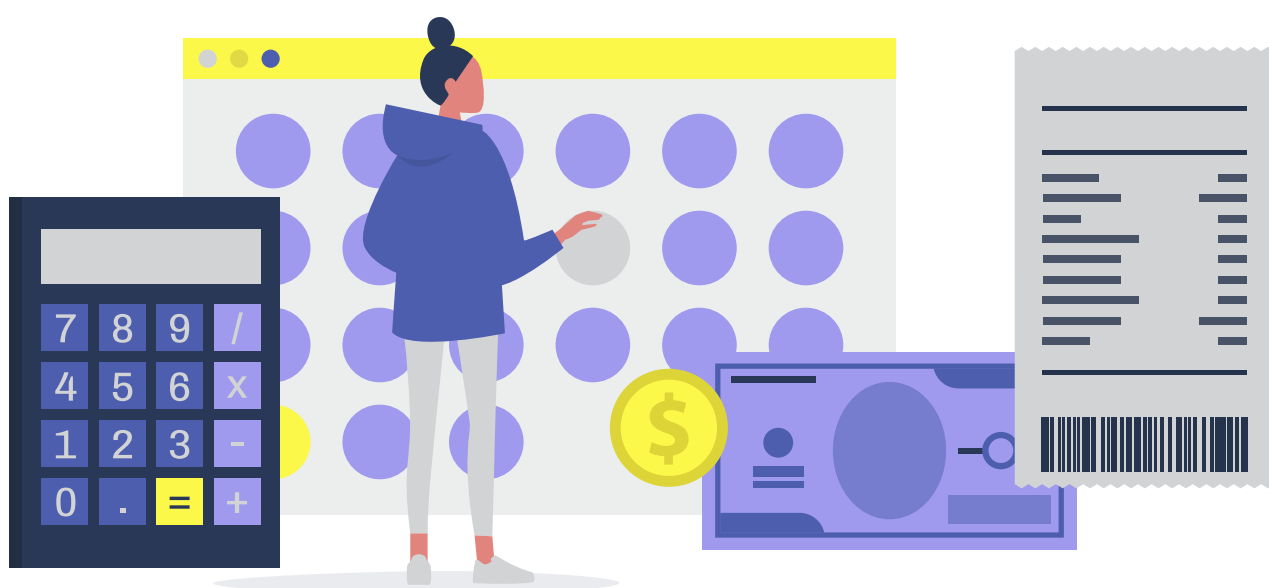
Já para calcular o valor monetário de **treinamentos com resultados intangíveis**, é possível, por exemplo, atribuir notas de 0 a 100 a respeito das habilidades dos colaboradores para a realização de algumas tarefas e, após o treinamento, atribuir novamente essas notas para **fazer o comparativo do antes com o depois**.

Suponhamos que o designer que citamos no exemplo anterior tinha uma capacidade de se comunicar com os outros avaliada em **50 pontos** pelo seu gestor e que, após um treinamento para melhorar as relações interpessoais, o gestor o reavaliou e deu uma nota de **75 pontos** para ele. Nesse caso, foi possível mensurar que **a evolução do designer foi de 50%**.

Após fazer esse cálculo, basta aplicá-lo sobre o salário dele e mensurar o quanto isso gerou em valor monetário para a empresa.

Algumas correlações são bem difíceis de serem feitas, por exemplo, o quanto a "relação interpessoal" representa em retorno financeiro para a empresa? Por isso, é importante fazer uma análise profunda de quais KPI's serão considerados.

A ideia aqui é **explorar o máximo de caminhos para converter as ações do treinamentos em números, o que é muito importante para calcular os resultados do Programa**, mas tudo bem se determinado indicador não puder ser calculado e ficar de fora da mensuração do ROI.



4) Aplique a fórmula do ROI

$$\text{ROI} = \text{Benefícios} - \text{Custos} / \text{Custos} \times 100$$

Benefícios = todo valor que a ação gerou

Custos = todo valor que a ação custou

É importante destacar que o ROI deve sempre ser medido em porcentagem.

Exemplo prático

Suponhamos que uma empresa tenha gastado **R\$100.000,00** para realizar um treinamento e tenha tido um Retorno Sobre o Investimento de **R\$300.000,00**.

$$\text{ROI} = \text{R}\$300.000,00 - \text{R}\$100.000,00 / \text{R}\$100.000,00 \times 100$$

$$\text{ROI} = 200.000,00 / \text{R}\$100.000,00 \times 100$$

$$\text{ROI} = 2 \times 100$$

$$\text{ROI} = 200\%$$

Calcule o ROI aqui!



A importância do LNT para a definição do KPIs

O **Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)**

ajuda os profissionais de T&D a identificar problemas no escopo operacional, detectar quais colaboradores ou equipes necessitam de capacitação e a definir os indicadores que serão utilizados no cálculo do ROI.

Basicamente, um bom LNT permite que a organização compreenda em que frente os funcionários precisam melhorar para que sejam elaborados treinamentos que desenvolvam **indicadores específicos**, preenchendo essas lacunas.

Esses indicadores, também chamados de **Key Performance Indicators (KPI's)**, podem ser determinados, por exemplo, a partir de análises se acidentalidade, custos operacionais, desgaste precoce do maquinário, número alarmantes de sinistros etc.

É nessa etapa que entram os primeiros cálculos do Retorno Sobre o Investimento (ROI). Por exemplo, se a empresa deseja **aumentar as vendas em 10%** com as ações do Programa, o **quanto essa empresa está deixando de ganhar em \$ por não atingir essa métrica atualmente?**

2) Identifique as lacunas a serem preenchidas

Aqui, é preciso **identificar quais são os principais gaps de cada setor** para que o conteúdo do treinamento comece a ser planejado. É possível fazer isso através de questionários, registros de atividades, conversas em grupo ou com o gestor da área.

3) Avalie as opções de treinamento

É preciso levar em consideração qual será o principal objetivo do treinamento, qual será o seu formato (presencial, remoto, híbrido), seu possível custo, se será terceirizado ou não.

4) Coloque a mão na massa

Com todos esses dados em mãos, é preciso levá-los para aprovação e partir para a montagem do **cronograma dos treinamentos** que serão elaborados.



O ROI como ferramenta estratégica

É muito importante entender o conceito do ROI e calculá-lo em **todas as ações de T&D**, visando conquistar novas **oportunidades de investimento** e semear uma **cultura de performance orientada por resultados**.

Calcule o ROI do seu treinamento clicando no botão abaixo:

Quero Calcular o ROI do Meu Treinamento!



Vale a pena conhecer

Aqui na **Younder** somos especialistas em desenvolver **soluções educacionais para empresas** e contamos com uma equipe multidisciplinar que trabalha com **metodologia própria**.

Entendemos a necessidade e **personalizamos a aprendizagem de treinamento para cada empresa**, adaptando o que for preciso para que os colaboradores tenham uma experiência significativa e atendam aos indicadores do negócio.

Clique para conhecer nossos treinamentos personalizados!

yonder

Converse no WhatsApp!



Conheça nossas
redes sociais!



YOUNDER.COM.BR